

# HR INNOVATION CONTEST

Roma, 12 Giugno 2019

Social & Digital Talent Acquisition

STRUMENTI E SOLUZIONI DIGITALI A SUPPORTO DEI  
PROCESSI DI ATTRAZIONE E SELEZIONE DEL TALENTO

Marianna Poletti  
Annamaria Matarrese  
Eleonora Perticarà  
Giacomo Grassi





## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

### ABOUT US



Marianna Poletti

Giacomo Grassi

Annamaria Matarrese

Eleonora Perticarà

#### **Marianna:**

Fondatrice Just Knock Srl, esperta dell'ambito Digital Recruiting e appassionata di Marketing e Personal Branding. Ha studiato Art Direction allo IED, Marketing al Politecnico e approfondito tematiche riguardanti la genesi del pensiero creativo alla University of Arts di Londra. Nel 2014 lascia il posto fisso in un'agenzia di comunicazione per fondare la sua società: una piattaforma che permette di inviare idee al posto del CV. Marianna è anche mentor dello "startupweekend" e scrive come freelance per alcune testate dedicate al mondo dell'innovazione e delle risorse umane.

#### **Giacomo:**

Milanese doc, alto, biondo e pieno di energia. Laureato presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano in Comunicazione d'Impresa e Marketing Management, con una forte passione per il mondo del digitale e dell'innovazione. Inizia il percorso professionale nel 2016 presso il Gruppo Intesa Sanpaolo, all'interno dell'Ufficio Selezione e Employer Branding. Inizia poi un'avventura nel mondo startup: Just Knock, giovane startup che rivoluziona i processi di recruiting. Il mio compito è diffondere il verbo di JK e raccontare al meglio il nostro approccio innovativo alla selezione.

#### **Annamaria:**

Esperta in gestione Risorse Umane e Organizzazione. Nel 2014 ha conseguito la Laurea in Giurisprudenza d'Impresa presso l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro. Nel 2012 ha partecipato al Master EMIC presso l'Università Luiss Guido Carlo di Roma, di cui è successivamente diventata testimonial. Avvocato abilitato presso il Foro di Bari. Nel 2017 partecipa al Master OP - Organizzazione e Personale presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano. Specializzata in HR Analytics & Big Data Management. Da sempre people driven e fiera sostenitrice del role modeling ispirato alla positive attitude, ha maturato esperienza operativa sia in società multinazionali private che in organizzazioni nazionali a partecipazione pubblica.

#### **Eleonora:**

Dal 2008 in Angelini in area HR, dal 2016 Corporate Talent Acquisition Manager in Angelini Holding. Nel 2006 ha conseguito la laurea in Psicologia del Lavoro presso l'Università Alma Mater Studiorum di Bologna, successivamente consegue la specializzazione in Psicoterapia Breve Strategica con il Prof. Giorgio Nardone ad Arezzo e consegue un Master in Gestione delle Risorse Umane e Organizzazione in Luiss. Nel 2017 ha conseguito il Master in Coaching certificato ICF presso Life Coach Italy.



## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

### OUR PURPOSE:

Il nostro principale obiettivo è far sì che tutti i partecipanti dell'HR Innovation Contest possano portare con sé spunti di riflessione concreti derivanti dall'analisi dell'attuale e del prospettico mercato HR (con particolare focus sulle esigenze dei candidati millennials) e dall'unione delle nostre idee.

Potremmo ritenerci invece, oltremodo soddisfatti, al solo pensiero che alcune delle soluzioni proposte possano essere foriere di implementazione e promozione da parte di alcuni colleghi. Ci auguriamo altresì, che un piccolo seme di novità possa germogliare e avere un futuro impatto d'avanguardia su dinamiche strutturali aziendali, di processo, oltre che su tutti noi coinvolti.

### ANALISI DI SCENARIO:

I giovani che oggi si affacciano al mondo del lavoro non sono certo meno ambiziosi di quelli delle generazioni precedenti: più della metà, oltre ad un buon salario, nel proprio percorso di carriera vuole trovare una mission da sposare per potersi affermare e portare un contributo concreto (dal lavorare per l'azienda al lavorare con l'azienda). Ciò che è cambiato maggiormente sono le priorità, si sono evolute, o almeno sono state procrastinate da condizionamenti di ordine finanziario o di altro tipo. Avere figli, comprare casa e altri segnali tradizionali di "realizzazione" d'età adulta non sono in cima alla lista delle loro ambizioni.

In cima alla lista invece troviamo, viaggiare e vedere il mondo (57%), mentre poco meno della metà ha dichiarato di voler possedere una casa (49%). Inoltre, sono più attratti dal produrre un impatto positivo nelle loro organizzazioni o nella società in generale (46%) rispetto ai bambini e alle famiglie d'origine (39%). È altrettanto interessante notare che le donne (il 62%) sono più interessate a girare il mondo rispetto agli uomini (51%).

### *Guadagnare uno stipendio di alta fascia ed essere ricchi resta al secondo posto.*

(52%) tra le ambizioni, ma è arrivato ultimo quando agli intervistati è stato chiesto di paragonarlo al raggiungimento dei propri obiettivi personali a scapito del proprio salario: Il 60% lo considera una potenziale possibilità. Generalmente, i millennials credono che le loro ambizioni siano alla portata di tutti. Due terzi di loro, che hanno il desiderio di raggiungere livelli più alti di carriera credono che tutto ciò sia assolutamente possibile. Sette su dieci che vogliono vedere il mondo in modo positivo, pensando che tutto sia possibile. I tre quarti che vogliono acquistare una casa sono sicuri che saranno in grado di farlo. E l'83% di coloro che desiderano metter su famiglia non crede che nulla possa impedirglielo.

Ambizioni certamente positive, ma che si scontrano molto spesso con la realtà dei fatti e di contesto. Tutta l'influenza posta in essere negli anni da campagne pubblicitarie e di marketing in cui si veicolano messaggi di onnipotenza e possibilità,

ha reso questi ragazzi ambiziosi, ma forse non del tutto pronti ad affrontare delusioni, sforzi e sacrifici necessari al raggiungimento degli obiettivi.



## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

Oltre ciò, non possono essere sottovalutate le forti influenze della Industry 4.0. Robotica e Intelligenza artificiale faranno sì che ad essere maggiormente richieste e ricercate saranno le soft skills, ovvero quegli elementi che contraddistinguono l'uomo dalla macchina e che ne tracciano la sua unicità. I lavori meccanici saranno rimpiazzati, lasciando spazio e al contempo rendendo necessaria, l'applicazione del pensiero (critico, creativo e laterale) da parte dei giovani lavoratori.

*Mentre il connubio tra beni fisici e digitali prolifera, l'impatto sui lavoratori sarà sempre più di rilievo e i giovani si stanno facendo domande per trovare risposte.*

Il 43% dei ragazzi crede che le nuove tecnologie farà aumentare le loro possibilità di lavorare, il 25% si aspetta che l'Industry 4.0 non avrà alcun impatto su di loro e solo il 15% teme che sostituirà tutte o parte delle proprie responsabilità lavorative.

I millennials ritengono inoltre, che la natura mutevole delle proprie mansioni potrebbe rendere più difficile trovare o cambiare lavoro. Quasi la metà (46%) è d'accordo in generale, mentre il 45% di coloro che attualmente sono disoccupati o che svolgono lavori non retribuiti hanno dichiarato di prevedere maggiori sfide. La metà di loro è oltremodo ottimista riguardo al miglioramento economico del mercato e pensa anche che potrebbe essere più competitivo e sfidante, forse credendo che una forte economia stimolerà maggiori investimenti in tecnologie sempre più avanzate (cfr. *Deloitte annual jobs report analysis*)

Solo un giovane su cinque ritiene di avere tutte le competenze e le conoscenze di cui avrà bisogno per un mondo modellato dalla Industry 4.0, e il 70% ha dichiarato di possedere solo alcune o alcune delle competenze richieste, asserendo di dover assolutamente accrescere le proprie capacità per aumentare il valore rispendibile con i datori di lavoro.

### COSA CHIEDONO I RAGAZZI ALLE AZIENDE DEL FUTURO?

Ciò che appare evidente a seguito della nostra analisi, ma anche da quanto personalmente riscontrato nel corso della nostra esperienza lavorativa personale, è che i giovani che si affacciano al mondo del lavoro vogliano sposare una mission/purpose aziendale che li faccia sentire parte integrante di un obiettivo, al pari di un piccolo CEO. Il loro contributo nell'impresa, oltre che la gratificazione derivante da esso, deve esser per loro ricco di significato emozionale ed intrinseco. Devono, inoltre, poter lasciare la loro firma, fare la differenza, sentire di poter dare un senso e un significato al loro impegno e di conseguenza alla loro vita lavorativa; considerato il numero elevato di ore trascorse in ufficio.

Una volta fuori però, vogliono anche mantenere un equilibrio sano e positivo tra vita privata e vita lavorativa, il cosiddetto work/life balance, tanto inflazionato nelle contemporanee campagne di welfare in giro per l'Italia. Per *balance* si intende fundamentalmente il rispetto, da parte del datore di lavoro, delle ore di libertà, dunque la possibilità di rendersi non reperibili in una società che punta tutto sulla reperibilità istantanea e sull'immediatezza delle comunicazioni. Ancora oltre, è fortemente sentita la possibilità di coltivare interessi e passioni slegate dal loro ruolo aziendale e non necessariamente in linea con quelle che siano le competenze necessarie per essere considerati performanti all'interno dell'organizzazione in cui lavorano.



## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

Altro punto fondamentale risulta essere la libertà di esprimere sé stessi al di fuori del proprio contesto lavorativo, e maggiormente al proprio interno, sempre in virtù del fatto che 8 ore su 16 di attività quotidiana “awake” siano concretamente trascorse in quel determinato ambiente sociale.

Vogliono correre rischi e farsi carico di responsabilità giocando in prima linea, proprio per via della loro intrinseca convinzione di potercela fare. Non siamo certi siano pronti al fallimento e all’umiliazione dettata dal disconoscimento sociale derivante da esso; nemmeno che abbiamo la forza e la tenacia di reagire a tutto ciò senza ripercussioni sulla performance e sull’autostima, proprio per via dell’idea intrinseca e vincente che si figurano di loro stessi - la famosa resilienza di cui tanto si parla in dottrina - ma sappiamo per certo abbiano estrema volontà di buttarsi a capofitto nelle sfide e mettersi quanto più in gioco possibile nel quotidiano.

La magia accade poi, se l’ambiente in cui operano è predisposto affinché tutto ciò accada. Il clima deve essere disteso e senza pregiudizi di sorta, zero gossip, che inasprisce i rapporti e incancrenisce le dinamiche di gruppo limitando la propositività e la volontà di spingersi sempre oltre con intraprendenza. Un ambiente in cui la diversità risulta essere un valore aggiunto, non un qualcosa da recriminare, da demonizzare e da disconoscere.

Da questo punto di vista l’esperienza anglofona insegna. Nei paesi di Common Law, infatti, la tipologia di percorso di studi del candidato non influenza minimamente il processo di selezione e non è quasi mai riconducibile ai soliti criteri di scrematura tipici dei ruoli aziendali italiani; correlati principalmente alla singola posizione ricercata (titolo di studio, voto di laurea ecc.) e alle relative acquisizioni di abilitazioni professionali. Vigè, invece, il principio della formazione *pre-job*, cosicché, chiunque abbia potenzialità e attitudini manageriali spiccate, potrà essere meritevole di ottenere il lavoro per il quale si era precedentemente candidato e successivamente potrà godere di un percorso di formazione aziendale, in via preliminare e specifica, con moduli ad hoc interamente finanziati dalla stessa organizzazione. Tutto questo permette ai neoassunti di ricoprire ogni possibile ruolo messo a selezione dalla funzione HR, indipendentemente dal tipo di percorso accademico di base intrapreso degli stessi. La formazione gioca un ruolo chiave nel processo di *onboarding* e viene vista dai datori di lavoro britannici come un investimento indispensabile, oltre che come strumento di rewarding dall’appeal molto attraente; prospettiva diametralmente opposta rispetto alla concezione tutta italiana del “tempo perso in cui prendere una pausa dal lavoro e non far nulla” ...per esprimere il concetto in maniera elegante.

A fronte di quanto esposto, riteniamo che quest’ultima considerazione debba essere un forte spunto di cambiamento e di riflessione per la nostra cultura HR nazionale, incominciando da tutti noi colleghi; auspicando altresì che, a strettissimo giro, nei team di lavoro selezionati dai recruiter del futuro, possa esserci spazio per ruoli specialistici ricoperti da risorse senza una formale e correlata specializzazione posseduta a monte. Ad esempio senza andare troppo lontano la società BlackRock di Londra, una delle più grandi imprese di gestione del risparmio a livello internazionale, applica questi principi già da anni, sia in Europa che oltreoceano. Nello specifico, una delle più promettenti *product specialist* del gruppo, possiede una Laurea in Storia dell’Arte nonostante abbia a che fare quotidianamente con prodotti di alta ingegneria finanziaria estremamente complessi. In Italia tutto ciò sarebbe considerato, partendo da un bias di pregiudizio, quasi un *lack* di competenze o magari “un’incoerenza di percorso” per usare un gergo da selezionatore; lì in Gran Bretagna, invece, è considerato un forte valore aggiunto e viene sfruttato, a titolo di mero esempio, come ulteriore “asso



## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

nella manica” del team di prodotto per la creazione di visual particolari nei documenti Power Point destinati ai clienti più importanti.

In ultima analisi, ulteriormente a quanto rassegnato sin ora, anche lavorare per un’organizzazione con una reputazione tale da conferire ai propri dipendenti un ritorno in termini di immagine e status sociale è sicuramente uno dei valori più grandi che le aziende moderne possano garantire in cambio dell’impegno e della fedeltà delle proprie risorse; ormai quasi paragonabile alla certezza di una forma contrattuale stabile. Ci sono ragazzi disposti a paghe esigue e a giornate lavorative estenuanti pur di far parte di organizzazioni e grandi firme o startup all’avanguardia; questo non è di certo un invito a ridurre il costo del lavoro fino alla saturazione delle risorse, ma certamente è un dato da non sottovalutare in termini di Employer Branding & Reputation.

Fatte le dovute premesse, di seguito stiliamo quelle che a nostro parere riteniamo essere le più efficaci strategie per attrarre e selezionare i millennials.

### **ATTRACTION STRATEGY:**

#### **Employer Branding strategy: come svilupparla**

Riteniamo importante partire iniziando la costruzione di un’identità valoriale sottoponendo una Survey interna ai propri dipendenti chiedendo loro se i valori individuati siano condivisi e dunque reali per avere una vera corporate culture a cui tutti sentano di appartenere.

Se coinvolto ogni dipendente può e deve diventare un brand ambassador / advocates del brand, che si adopera in termini di comunicazione per veicolare i messaggi di marca e il personale percepito del clima aziendale. La condivisione di esperienze genera fiducia, le aziende devono dunque passare da una comunicazione autoreferenziale a far parlare gli altri di questa.

#### **Employer Branding Strategy: opportunità e rischi**

Individuato il messaggio va comunicato in modo autentico e trasparente. Facendo overselling si rischia un mismatching di aspettative che rende il candidato insoddisfatto e che a sua volta genera un incremento del turnover. Al contrario prendere una posizione e dichiarare con trasparenza la propria identità aziendale porta ad attrarre persone simili che sposeranno la mission lavorando con passione.

#### **Employer Branding: quali canali utilizzare e come veicolare il messaggio**

Come detto per acquisire credibilità nei confronti di millennials diffidenti o disillusi, le aziende devono passare dalla comunicazione autocelebrativa al far parlare le proprie persone. Le persone tendono a fidarsi delle persone. Quando i CEO e dipendenti (employee ambassador) ci mettono la faccia (ne sono un ottimo esempio aziende come Saipem, Mediolanum, illimity...) azienda è più credibile, percepita come più umana e attenta al singolo, dunque più attrattiva. I messaggi devono essere veicolati tramite i canali che i millennials più usano nel loro quotidiano (social, stampa, sponsorizzazioni eventi...).

Un altro importante focus deve essere rivolto alla candidate experience: far esprimere il candidato, rendendo il processo sfidante e ingaggiante, dando feedback costruttivi volti a lasciare un’esperienza positiva.



## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

### SOCIAL & DIGITAL RECRUITMENT TOOLS :

Utilizzare strumenti che lasciano maggiore espressione al candidato di rappresentarsi come ritiene permette ad HR di cogliere maggiori sfumature soft di quest'ultimo. Lo sforzo delle Risorse Umane deve essere inteso nel non standardizzare i processi e dunque le persone. Ecco alcune forme da noi individuate:

- tool di video colloquio -> ideale per figure legate alla vendita dove la presenza fisica è un requisito essenziale.  
PRO -> verifico attitudini legate alla comunicazione e snellisco le procedure di screening,  
CONTRO -> rischio di pregiudizio nella selezione e di perdere candidati di qualità ma poco estroversi.
- tool gaming/quiz risposta multipla-> ideale per figure molto junior devono avere doti analitiche/conoscenze tecniche specifiche.  
PRO -> verifico conoscenze e logica  
CONTRO -> standardizzazione del singolo e limite nella sua espressione
- Role playing tool-> ideale per figure creative/project management  
PRO -> verifico da subito consapevolezza, intraprendenza e mindset  
CONTRO -> difficilmente applicabile su figure molto tecniche

### VISIONI DAL FUTURO / Rischi e opportunità:

Un possibile scenario d'avanguardia è certamente rappresentato dai nuovi Assistenti Digitali 3D, dotati di intelligenza artificiale e corporeità pixel in 4:3.

Essi sono in grado di comprendere e rispondere alle domande poste dagli utenti attraverso un'interfaccia vocale o testuale ad ogni ora del giorno e della notte. Possono offrire efficaci suggerimenti durante l'estrapolazione e l'interpretazione di big data aziendali già esistenti o rispetto a dati forniti live dall'utilizzatore finale, collaborare per la creazione di contenuti destinati a diverse piattaforme di comunicazione online, oltre che per lo sviluppo di piani di web e social media marketing.

Opportunità:

I vantaggi di queste piattaforme sono perlopiù dati dal fatto d'essere personalizzabili, circostanza che permette di creare un assistente virtuale flessibile rispetto alle singole esigenze dell'azienda. Come tutti gli assistenti virtuali è dotato di una conoscenza di base su tematiche specifiche e può subire l'influenza di trend dedicati in base al settore su cui deve essere operativo.

Nel settore bancario esistono strutture e piattaforme con una targetizzazione specifica del dizionario semantico per il mondo delle imprese bancarie e per tutto il settore della Customer Service. Attraverso queste piattaforme ad hoc l'utente nella pagina della home banking può effettuare operazioni consultative del proprio conto corrente e richiedere informazioni sui servizi bancari. Ad esempio può chiedere all'assistente virtuale di effettuare un bonifico o una ricarica telefonica o il saldo del proprio conto. Immaginiamo pertanto, la stessa tecnologia integrabile in altri



## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

sistemi aziendali e gestionali da cui riuscire ad estrarre informazioni o automatizzare ricerche e commentare dati.

In un futuro prossimo il mondo della Talent Acquisition potrebbe avvalersi dell'intelligenza artificiale per massimizzare l'efficacia del processo di selezione di figure di staff su cui le aziende hanno bisogno di effettuare un recruiting massimo (recruiting quantitativo)

In particolare avvalendosi di "Recruiter virtuali" che saranno programmati ad hoc per andare a individuare le skills richieste dalle aziende. Questo sostituirà il Recruiter "reale" nella prima fase di screening delle candidature attraverso delle video interviste che potranno essere registrate e che daranno come output un ranking delle candidature ricevute.

A questo punto subentra l'effort del selezionatore che deciderà quali video-interviste visionare e quali candidature incontrare fisicamente per un colloquio più strutturato ed approfondito in azienda.

Questo flusso porterà a investire tempo solo nelle application che la macchina ha individuato come più fittanti. Di conseguenza ci sarà una diminuzione dei tempi/costi di tutto il processo di selezione.

Il Recruiter, attraverso l'interfaccia dell'Assistente Virtuale, effettua passivamente un primo screening di competenze e requisiti richiesti dall'azienda per quella specifica posizione ricercata.

Facendo in questo modo è pressochè favorita una progressiva eliminazione dell'ormai obsoleto curriculum vitae cartaceo, difatti, il candidato propone soluzioni e idee operative in modo interattivo sulla base di quanto stabilito e programmato a monte dalla funzione HR di riferimento grazie ad un semplice inserimento dati a sistema.

Rischi:

Il più grande rischio del tentare di sostituire la figura umana nella valutazione delle persone è di creare forti Bias e standardizzare la selezione dei profili perdendo sfumature soft che possono essere fondamentali nella definizione di risorse di talento che possano portare un contributo strategico all'azienda.

Ben noto è il caso di Amazon e il software di intelligenza artificiale, programmato attraverso il machine learning utilizzava un punteggio da 1 a 5 (proprio come il celebre rating utilizzato all'interno del marketplace) per valutare l'appetibilità dei curriculum ricevuti. Su quali criteri di scelta si basava il software? Essendo un processo di machine learning, quindi di apprendimento, per permettere alla macchina di imparare sono stati inseriti al suo interno i modelli dei CV ricevuti dalla compagnia nell'arco di 10 anni per posizioni simili a quella ricercata. La maggioranza di questi CV apparteneva a uomini.

Ne è risultato che la macchina ha imparato a riconoscere come "positivi" i CV maschili, penalizzando invece tutti i CV in cui appariva la parola "donna".

Scoperta questa "falla", il team a capo del progetto ha cercato di modificare l'algoritmo per rendere lo screening più equo rispetto al genere ma, nonostante questi accorgimenti, non c'erano sicurezze che il software sarebbe stato in grado di assicurare la parità di giudizio nella valutazione dei CV.

A fronte di questi risultati, all'inizio dell'anno scorso Amazon è stato costretto a chiudere questo progetto, sciogliendo il team che aveva lavorato alla sua creazione.





## TEAM 4 - Social & Digital Talent Acquisition

La "colpa" di questo fallimento, se così vogliamo chiamarla, non è però del tutto imputabile alla macchina: trattandosi di machine learning, sono stati proprio i dati ad essere determinanti nel processo.

Nei dati, quindi nei CV utilizzati per l'apprendimento, erano infatti presenti **pregiudizi interiorizzati**, trasmessi attraverso le scelte effettuate dalle persone che avevano eseguito lo screening iniziale.

I pregiudizi ci accompagnano nella nostra vita di tutti i giorni e hanno un impatto non indifferente sulle nostre scelte quotidiane.

### IN CONCLUSIONE

In un mercato del lavoro dove regole e competitività si sono stravolte la figura HR dovrà essere sempre più vicina al business e dovrà avere forti conoscenze legate al marketing per poter sviluppare uno storytelling di impatto ed efficace.

Siamo inoltre certi che il digitale e le tecnologie rappresentino un'immensa opportunità per rendere i processi più efficienti ed efficaci facendo risparmiare tempi e costi alle aziende.

Siamo altrettanto convinti che bisogna sempre tenere conto della duplice prospettiva, sia dell'azienda ma anche e soprattutto del candidato.

Il digitale deve puntare ad essere il miglior alleato dell'uomo, senza pretendere mai di sostituirlo.

Utilizziamo il digitale per potenziare l'aspetto più umano delle risorse.